



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS

Curso: Administração

Linha de pesquisa: Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento em uma Empresa Júnior do Distrito Federal

RODRIGO MORAIS LOYOLA

RA: 20872459

Professor Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, outubro de 2013.

Rodrigo Moraes Loyola

Gestão do Conhecimento em uma Empresa Júnior do Distrito Federal

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, outubro de 2013.

Rodrigo Moraes Loyola

Gestão do Conhecimento em uma Empresa Júnior do Distrito Federal

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, ____ de _____ de 2013

Banca Examinadora

Prof.

Orientador

Prof(a).

Examinador(a)

Prof(a).

Examinador(a)

Gestão do Conhecimento em uma Empresa Júnior do Distrito Federal

Rodrigo Moraes Loyola

RESUMO

O mercado vem se tornando mais competitivo e ao mesmo tempo os clientes estão se tornando mais criteriosos devido à quantidade de informações que existem na internet acerca de um determinado produto ou empresa. Essa mudança começou quando a sociedade saiu da era da industrial e entrou na era do conhecimento. Em virtude desse fato, as organizações passaram a valorizar cada vez mais as pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento, e então começaram a tratar com mais ênfase o capital intelectual que possui. A teoria da gestão do conhecimento foi criada para explicar as melhores práticas de lidar com o conhecimento para obter os melhores resultados dentro de uma organização. Também são apresentadas outras teorias que correlacionam com a teoria da gestão do conhecimento, para que favoreça um raciocínio sistêmico que se faz necessário para o entendimento do modelo utilizado como base na análise no questionário. O presente artigo buscou utilizar de um modelo recente para analisar o contexto da gestão do conhecimento dentro de uma empresa júnior do Distrito Federal.

Palavras-chave: Processos essenciais da Gestão do Conhecimento. Espiral do Conhecimento. Processo de negócio. Empresa Júnior.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado vive a era do conhecimento e o autor Vicente Falconi traz em sua obra “O verdadeiro Poder” a seguinte reflexão: “O conhecimento por si só não se cria valor. O valor é criado quando o conhecimento é utilizado na construção de planos de ação cuja execução é garantida pela liderança”. Além de enaltecer o conhecimento propriamente dito, ele fala um pouco sobre o título do livro e no fundo faz um questionamento: “Se estamos na era do conhecimento, e toda informação está na internet, porque então as pessoas não sabem se apoderar desse conhecimento para se enriquecer”?

Tendo em vista essas considerações, o presente artigo buscou entender como se comporta as teorias da gestão do conhecimento dentro de uma empresa júnior de consultoria do Distrito Federal, tendo como premissa dois fatores que justificam a escolha. Primeiramente, que empresas do ramo de consultoria vendem o “conhecimento” de alguma maneira e isso está totalmente conectado ao tema do artigo. E segundo, que as empresas juniores são classificadas como associações civis sem fins lucrativos, pois sua origem se deu para melhorar a formação acadêmica dos alunos universitários, trazendo a teoria com a prática.

Para falar um pouco sobre conhecimento foi criado à teoria da gestão do conhecimento que explica todas as questões que envolvem o tema.

A teoria, de forma científica, foi explicitada em meados 1960 por Peter Drucker após o período da guerra mundial. Ele que estudou, entendeu e conceituou vários termos que estamos usando no dia a dia, como por exemplo: “trabalho do conhecimento”, “trabalhador do conhecimento” e “sociedade do conhecimento”. Ele foi um dos primeiros teóricos a perceber que o conhecimento serviria de base para os setores da produção, serviços e informações. Esse último é praticamente o que toda a rede do MEJ nacional faz como produto de sua EJ, ou seja, a venda de conhecimentos que são informações condensadas e analisadas em relatórios de consultoria.

Durante o desenvolvimento do artigo buscou-se apresentar a teoria da gestão do conhecimento, na perspectiva de diferentes autores, e também teorias que as complementam, como as de gestão estratégica e organizações que aprendem,

ambas apontando as semelhanças com a gestão do conhecimento. O intuito foi mostrar que para uma organização conseguir gerar mais valor intangível ao cliente por meio da gestão do conhecimento, a organização precisa se empenhar em lidar com seus processos de uma forma sistêmica.

O artigo está estruturado para apresentar algumas questões acerca da teoria da gestão do conhecimento, sendo essas: Qual a diferença entre dado, informação e conhecimento? Qual a diferença entre conhecimento tácito e explícito? O que é o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização)? O que é o *Ba*? Onde está o *Ba*? Como criar o *Ba*? Como a visão de uma organização está ligada ao conhecimento? O que é aprendizado organizacional? Como a gestão do conhecimento está ligada a estratégia (BSC)? Qual a relação entre a gestão do capital humano e a prontidão de capital humano?

Após o estudo e entendimento do tema surgiu o seguinte problema: Os processos essenciais da gestão do conhecimento favorecem a melhoria contínua do processo de negócio?

O objetivo geral do artigo é: Analisar as ações, políticas e processos da Gestão do Conhecimento na Empresa.

Os objetivos específicos são: Fazer um levantamento bibliográfico sobre gestão do conhecimento; Definir empresa júnior; Avaliar se há correlação entre os processos essenciais da gestão do conhecimento e o desenvolvimento dos membros; Avaliar se há correlação entre os processos essenciais da gestão do conhecimento e a melhoria do portfólio de produtos.

O artigo está dividido em seis partes: introdução, desenvolvimento, metodologia, discussões, conclusão e anexo. A metodologia utilizada foi a descritiva, pois com aplicação de questionário qualitativo buscou-se descrever de uma forma mais flexível o contexto dos processos essenciais da gestão do conhecimento.

2. DESENVOLVIMENTO

Movimento Empresa Júnior

O movimento empresa júnior, tradicionalmente chamado de MEJ, teve sua origem na década de 60, na França, quando surgiu a primeira empresa júnior chamada Junior Entreprise, dentro da universidade ESSEC (L'école Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales). O propósito da empresa júnior era aliar os conhecimentos teóricos obtidos em salas de aula com a prática dentro do comércio, para que, de tal forma, proporcionasse uma vasta experiência aos alunos (DNA JR., 2012).

O movimento empresa júnior (MEJ) proporciona aos empresários juniores oportunidades únicas que não são tão comuns no ambiente de estágio, pois os resultados e fracassos são exclusivamente pertencentes aos alunos que estão trabalhando dentro da sua empresa júnior. Eles possuem chances únicas de decidirem o rumo da organização e corrigirem as falhas durante essa jornada de dificuldades que se deparam diante do mercado de trabalho.

O MEJ é composto por três instâncias de atuação: Confederação de empresas juniores (Brasil Júnior ou “BJ”), Federação de empresas juniores (“Empresas Juniores Estatais”) e as Empresas Juniores (EJs).

A Brasil Junior cuida das questões de âmbito nacional que fortaleçam o MEJ. Atualmente a BJ atua em cinco diretrizes, sendo elas: aumentar o desempenho das federações e empresas juniores; fortalecer a marca EJ na sociedade; ampliar a rede de atuação do movimento; promover a integração e alinhamento do MEJ nacional; e regulamentar o MEJ nacionalmente (DNA JR., 2012). Para essa última diretriz foi criado um projeto de lei do senado nº437, de 2012, que está tramitando para aprovação como lei, e no dia 17 de setembro obteve um grande avanço com aprovação na comissão de educação do senado (www.facebook.com/concentrodf).

Hoje em dia são 14 federações ligadas a BJ, e no Distrito Federal o nome dela é Concentro (<http://brasiljunior.org.br/site/>). Segundo o relatório do projeto de mapeamento de empresas juniores do Distrito Federal, realizado pela Concentro, foi constatado que a Concentro possui 20 empresas juniores federadas à ela e 19 empresas juniores não federadas. A federação é a ponte entre as diretrizes da BJ e

as EJs, além de ser mais incisiva na questão representatividade regional. Para uma EJ ser federada ela deve estar apta nos critérios que foram definidos pela Federação e Confederação.

A empresa júnior é a porta de entrada do aluno em graduação para ingressar no MEJ. Normalmente as EJs fazem dois processos seletivos, um no início de cada semestre, para recrutar alunos que buscam capacitação e competências para se tornarem bons empreendedores.

O MEJ se enquadra na categoria de voluntariado, portanto qualquer aluno que pertence a alguma empresa júnior é isento de remuneração financeira. Percebe-se que é um movimento de capacitação diferenciada, onde a maioria dos empresários juniores está buscando sua formação profissional. Na BJ, por exemplo, há membros que estão no movimento há mais de quatro anos. Após entrar no MEJ, o empresário júnior pode optar por fazer carreira dentro da sua empresa ou na Federação ou Confederação.

Gestão do Conhecimento

O conceito de criação de valor, segundo Vicente Falconi, é a forma em que a combinação dos conhecimentos de várias pessoas se juntam para obter diferencial competitivo e alcance dos resultados esperados. O conhecimento é um fator determinante para a tomada de decisões quando se é utilizado da maneira adequada.

De acordo com a Figueiredo (2009 apud DAVENPORT E PRUSK 2000), o conhecimento é gerado e internalizado em um indivíduo ou empresa por meio de alguns fatores que o compõem.

Experiência: são as conclusões que um indivíduo percebe após o término de uma ação ou um determinado momento. Essas experiências geradas servem de base para que o indivíduo tenha um ciclo de feedback para o próximo contato com um momento similar ao que já foi vivenciado.

Verdade: são conhecimentos que rondam o contexto em que o indivíduo está inserido, ou seja, é o entendimento do ambiente de forma que não necessite de teorias para explicá-lo.

Complexidade: são as diversas formas de interpretação da realidade. O conhecimento em questão pode ser entendido de maneiras diferentes dependendo da experiência de cada indivíduo.

Discernimento: capacidade de um indivíduo refinar e melhorar o conhecimento quando esta diante de uma situação em que são obtidas novas informações acerca de um fenômeno que já vivenciou.

Normas e práticas: são formas armazenadas do conhecimento de maneira didática para que possam ser utilizadas facilmente em soluções de problemas vivenciados novamente ou experiências similares.

Valores e crenças: é o que faz com que cada indivíduo tenha uma interpretação de um fenômeno e conseqüentemente internalize um conhecimento diferente de outra pessoa. Esse fator pode ter um grande impacto no cenário organizacional. Os líderes ditam o ritmo da empresa de acordo com as interpretações dos resultados ao longo da gestão e podem direcionar a forma com que cada colaborador interprete as observações do dia a dia.

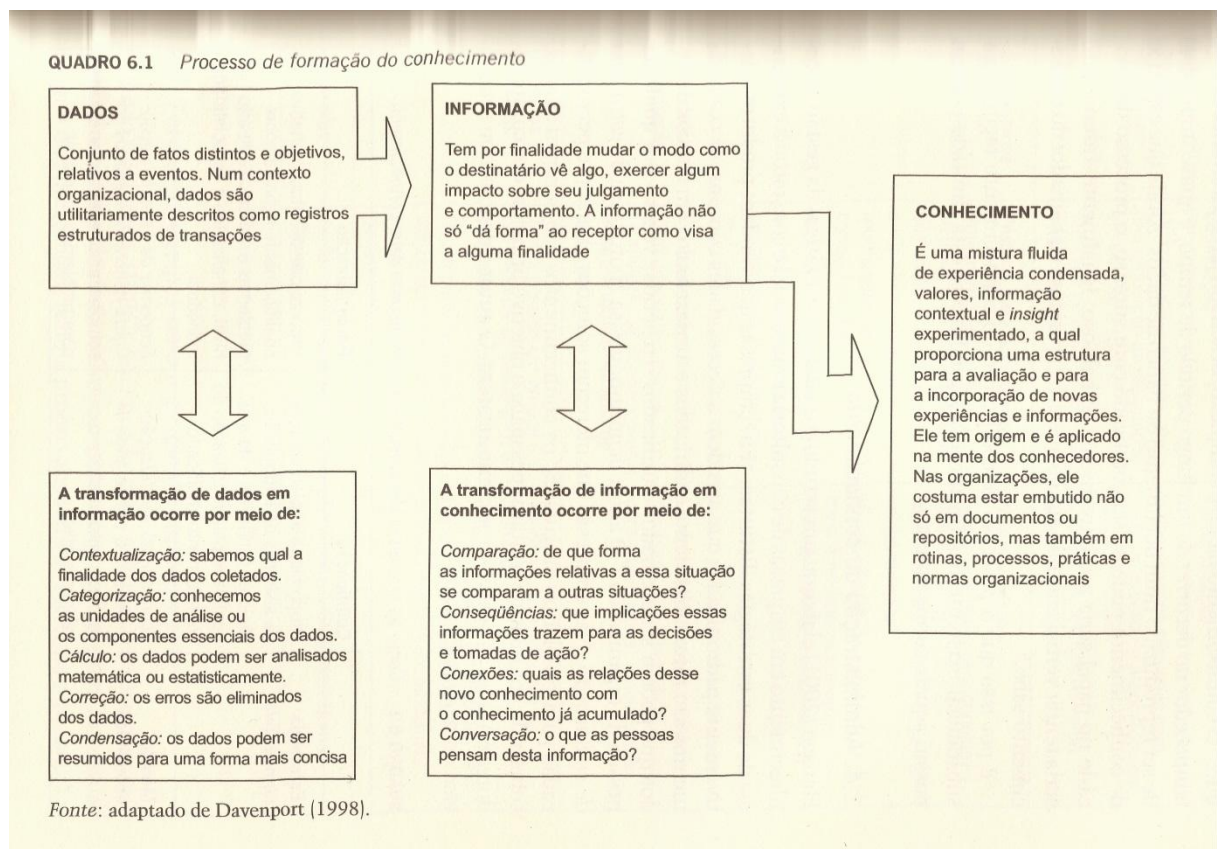
Além desses fenômenos acima, para Rodriguez (2001), a acumulação de conhecimento ocorre de diferentes maneiras e variando de acordo com o perfil do indivíduo. Abaixo temos o modelo proposto que apresenta a variação do percentual de retenção do conhecimento.

Forma de reter o conhecimento	Percentual retido
Ler	10%
Ouvir	26%
Ver	30%
Ver e Ouvir	50%
Conversar com os outros	70%
Fazer	80%
Dizer como eles fazem	90%
Ensinar	95%

Fonte: Rodriguez (2011), p.114

Após as citações sobre as variáveis que interferem na obtenção do conhecimento e os canais que são utilizados para retenção, é importante ressaltar como funciona o processo que envolve a condensação do conhecimento.

Para (Davenport e Prusak 1998; Rodriguez, 2001), o caminho para o conhecimento pode ser definido na seguinte ordem: dado, informação e conhecimento. A formação do conhecimento é iniciado a partir do contato com novos fatos ou experiências que geraram novos fatos. A partir do momento que os dados são condensados e organizados para que possam ser analisados e transmitidos, esses se tornam a informação. Normalmente nas empresas as informações estão em documentos de relatórios, planilhas de gestão, intranet e possuem o caráter de análise em cima dos números gerados pelos dados. Após o entendimento das análises das informações e o uso das mesmas para testar e validar, os dados transformam-se em conhecimento propriamente dito. A tabela abaixo apresenta um modelo mental do caminho entre dados, informação e conhecimento.



Fonte: Kruglianskas (2003 apud Davenport e Prussak 2000), p.151

O capital intelectual de uma organização, ou mais conhecido como ativo intangível, é medido pelas diferentes combinações dos seus colaboradores que o compõem. Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é a única vantagem que uma empresa pode ter sobre a concorrência, por ser mais difícil de construir quando comparado ao que o dinheiro pode trazer como investimento em redução de preço ou aumento do quadro de funcionários, e que esse não significa no aumento do capital intelectual. Além disso, para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento possui uma característica única de que não se desgasta e não é depreciável como os bens materiais e ações de uma organização.

O bom entendimento e tratamento para essas etapas (dados, informação e conhecimento) podem significar boas tomadas de decisões e conseqüentemente o sucesso de uma organização. De acordo com Rodriguez (2001), a sociedade passou por um processo evolutivo desde as sociedades agrícola, industrial, de informação e por fim a era do conhecimento, na qual a sociedade está inserida atualmente e está pautada no princípio de valores intangíveis que o conhecimento pode trazer.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser categorizado em tácito, o qual é adquirido por uma série de vivências e experiências ao longo do tempo, que pela própria formação já o dificulta de ser formalizado e transferido; e explícito, o qual pode ser facilmente apresentado e comunicado em diversas formas, tanto formal quanto informal.

Utilizando das melhores formas de reter o conhecimento, entrando em contato com eventos que possibilitem novas experiência e a interação entre os conhecimentos tácito e explícito, ocasiona-se o processo de criação do conhecimento (Takeuchi e Nonaka, 2008). A criação do conhecimento consiste em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização. “A socialização está conectada com as teorias dos processos de grupo e com a cultura organizacional; a combinação tem suas raízes no processamento da informação; e a internalização está intimamente relacionada com o aprendizado organizacional.” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 60).

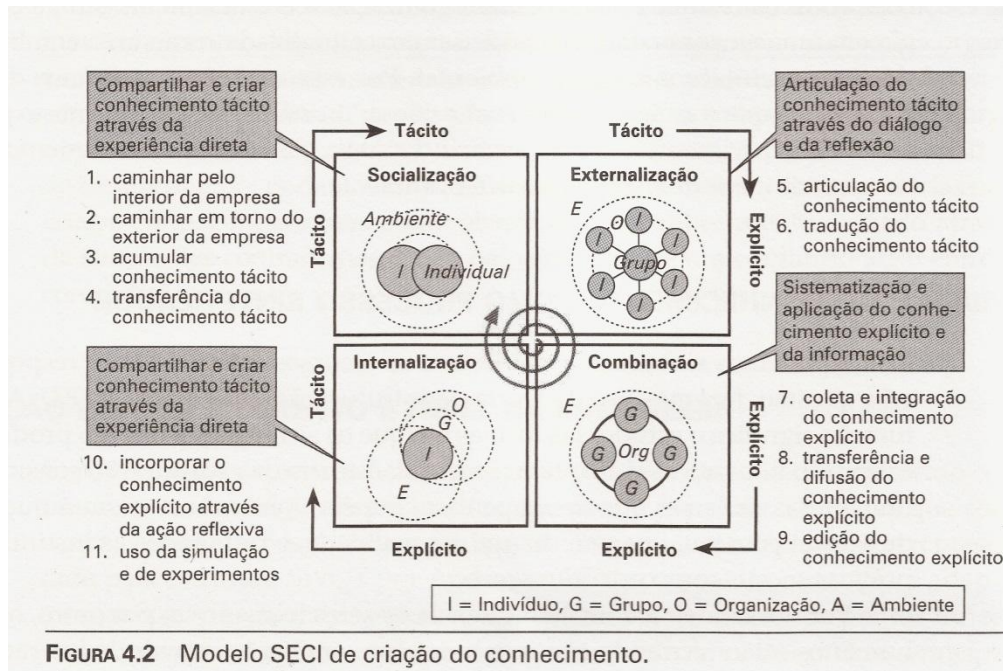


FIGURA 4.2 Modelo SECI de criação do conhecimento.

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008), p. 96

A socialização é a primeira etapa da espiral do conhecimento, e a conversão do conhecimento se dá do tácito para o tácito. Em geral esse é o momento em que um indivíduo contextualiza suas experiências de uma forma que não se possua ordenação histórica ou explicação conceitual dos resultados da experiência. Esse quadrante tem o enfoque na transmissão do conhecimento tácito para tácito, e a chave para adquirir esse conhecimento é por meio das vivências e experiências. As organizações buscam utilizar esse processo para envolver todos os colaboradores em um espaço colaborativo com o foco em resolução de problemas, sempre optando por alternativas que permeiam o conhecimento do colaborador mais experiente ao mais aprendiz, ou desenvolvimento de produtos ou até estratégias corporativas. Além desses ganhos possíveis apresentados, as trocas de experiências facilitam o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da empresa e harmoniza os conhecimentos de todos os colaboradores para facilitar o alcance dos objetivos (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

A externalização é a segunda etapa, e a conversão do conhecimento se dá de tácito para o explícito. Nessa etapa o conhecimento é formalizado através de textos, analogias, conceitos teóricos, hipóteses, imagens e etc. Pode-se dizer que é nessa etapa em que os dados de um indivíduo se tornam informação. Um exemplo comum desse processo são os artigos científicos, que são formas organizadas de descrever

resultados e interpretações acerca de um fenômeno com o propósito de instigar outro indivíduo a acrescentar nesse num tema similar. Quando os conhecimentos organizacionais são bem explicitados, eles podem evitar retrabalhos e promover com mais agilidade a inovação em processos, visto que os resultados dos processos sempre serão melhorados devido a sua documentação (TAKEUCHI E NONAKA).

A combinação é a terceira etapa, e a conversão do conhecimento se dá do explícito para o explícito. Essa etapa consiste na troca de experiências sistematizadas e orientadas à construção de novos conhecimentos que são gerados pelas diferentes análises através de documentos, conversas, banco de dados, reuniões e etc. Essa é a etapa em que o indivíduo orienta e ordena suas experiências de uma forma que outro indivíduo tenha condição de refletir e absorver a experiência do outro indivíduo, mesmo não sendo vivenciada. Uma prática usualmente difundida na administração é o processo de lições aprendidas ao final de um projeto. Essa prática visa documentar, ao máximo possível, as experiências e interações que aconteceram durante o projeto. Esse momento em que o conhecimento organizacional é difundido e aumentado, capacitando os indivíduos a estarem aptos para executar as atividades que foram documentadas nos espaços de interação (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

A internalização é a quarta e última etapa, e a conversão do conhecimento se dá do explícito para o tácito. Nessa etapa o indivíduo já passou pelas outras etapas e teve o contato com as experiências de outros indivíduos. Por fim, o indivíduo tem a interação e contato com as situações que já foram mencionadas e assim ele incorpora, de fato, o conhecimento tácito da experiência. De maneira geral, essa etapa está associada com a execução e experimentação de uma hipótese que posteriormente gera novos conhecimentos e experiências que podem ser compartilhadas novamente através das quatro etapas. A internalização do conhecimento também pode ser adquirida através da imersão de um indivíduo no conhecimento em que se deseja obter. Por exemplo, a leitura de um projeto bem implementado na empresa em que o mesmo trabalha, a prática de lições aprendidas que evidencia o contexto da realidade em que o projeto estava e presença em palestras que permitem ouvir casos práticos diretamente de uma fonte que vivenciou uma experiência. Um bom exemplo e que normalmente ocorre na vida de um indivíduo são as inúmeras formas que os pais transmitem aos filhos todas as

experiências adquiridas ao longo da vida para que os filhos possam absorver um pouco e assim terem mais facilidade nos desafios da vida (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

Visto como o conhecimento permeia em cada etapa da espiral, desde o conhecimento isolado de um indivíduo até a sua transmissão para toda organização, é necessário apresentar o conceito de *Ba*. Para Takeuchi e Nonaka (2008) o *Ba* é um lugar que as pessoas podem compartilhar o conhecimento. Esse lugar precisa de um espaço físico direcionado para a criação do conhecimento compartilhado, pois o mesmo não existe apenas a partir de um indivíduo, mas sim pelas múltiplas interpretações de uma experiência vivenciada em um determinado contexto compartilhado. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 98) o “*Ba* proporciona energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral do conhecimento”. O *Ba* são os canais e formas de interação que existem dentro de uma organização para que cada indivíduo possa transmitir seus conhecimentos e a partir das interações possam surgir novos conhecimentos.

O *Ba* pode ser visto em vários locais diferentes, como em reuniões departamentais, reunião geral de toda organização e até mesmo momentos reuniões com parceiros e concorrentes. Em Brasília existe uma empresa chamada AMCHAM BRASIL que realiza workshops, seminários e comitês para seus filiados, que são várias empresas associadas, a fim de promover discussões e compartilhamento de conhecimentos em um determinado tema.

“Construir o *Ba* não é suficiente para que a empresa administre o processo dinâmico de criação do conhecimento. O *Ba* deve ser “energizado” para dar energia e qualidade ao processo de criação do conhecimento” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 108). Fica nítido que um bom *Ba* é alimentado pela participação ativa dos indivíduos que o compõem. A dedicação dos participantes do *Ba* é fundamental para criação dos conhecimentos necessários a fim de sanar os problemas que rondam o dia a dia de uma organização.

Os líderes de uma organização possuem um papel de alta relevância na conexão de todos os *Bas* que podem existir. Eles devem saber quais indivíduos possuem os conhecimentos necessários para que, posteriormente, sejam

transmitidos a toda organização por meio das interações dos *Bas* (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

A quantidade e qualidade dos *Bas* que existem dentro de uma organização estão ligadas intimamente com o capital intelectual e com os ativos intangíveis. Visto que na era do conhecimento os clientes estão mais inteligentes e as informações cada vez mais presente na internet, um mecanismo de sobrevivência é utilizar os colaboradores, que estão em contato direto com os clientes e percebendo suas necessidades, para contribuírem, por meio dos *Bas*, com as suas hipóteses sobre como vender melhor os produtos e/ou serviços da empresa (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

No livro *A estratégia em ação*, Kaplan e Norton (1997), existe um relato sobre como uma empresa mudou a estratégia de vendas por meio de discussões e observações dos vendedores a cerca das vendas. Por meio de discussões entre gerentes e vendedores, eles levantaram a hipótese de que o vendedor mais motivado conseguia vender mais produtos e os clientes ficariam mais satisfeitos. Com essa informação foi possível posteriormente realizar o teste de hipótese e concluir, de fato, que essa informação virou um conhecimento novo para empresa. Após essa conclusão, a equipe de gestão de pessoas definiu que, para a contratação de novos colaboradores, a motivação era uma atitude fundamental para efetivação do candidato. Percebe-se nesse caso que o canal do *Ba* teve alta relevância para mudança no perfil do vendedor e que possibilitou o aumento da venda.

Para Kaplan e Norton (2003), os criadores da ferramenta *Balanced Scorecard*, a base do mapa estratégico, onde fica a perspectiva de aprendizado e crescimento, é pautada em três pilares: capital organizacional (ligado com a cultura e recursos materiais da empresa), capital informacional (ligado à qualidade dos softwares e sistemas para análise da gestão) e capital humano (ligado ao perfil dos colaboradores e ao seu conhecimento).

A garantia de uma boa implementação da estratégia pressupõe um alto grau de comprometimento do alto escalão de uma organização em repassar a visão do mapa estratégico para todos os colaboradores, buscando dividir a responsabilidade através de um senso mútuo de pertencimento à empresa. A visão da estratégia, por

si só, precisa ser algo desafiador e consequentemente precisa responder à três questões que ditam o tamanho do esforço diário para alcançá-la. São elas: Quais são os conhecimentos que possuímos; Quais conhecimentos precisamos criar; Como criar os conhecimentos necessários (CARVALHO, 2012). Para atingir objetivos planejados, que são conquistas de resultados melhores do que os atuais, as empresas precisam mudar, inovar e principalmente melhorar o que já fazem para obter sucesso no planejamento. O que está por traz desse sucesso é a “quantidade” do conhecimento instalada na organização, que também pode ser chamada de prontidão de capital humano. “A visão do conhecimento é o elemento orientador na identificação daquilo que a organização é hoje, do que ela deverá ser no futuro e dos conhecimentos que ela deve criar para cumprir para sua trajetória” (CARVALHO, 2012, p.86).

Segundo Kaplan e Norton (2003), a prontidão de capital humano é a capacidade que uma organização possui para executar seus processos mais importantes e ao mesmo tempo a competência necessária para ocupar os cargos de liderança. Para que a empresa desenvolva seu ativo intangível, ou capital intelectual, são necessárias quatro etapas que se assimilam com a gestão do conhecimento: identificar funções estratégicas (mapear quantidades de cargos de liderança), definir o perfil de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes dos cargos), avaliar a prontidão de capital humano (analisar o *GAP* dos perfis de competência necessário para executar a estratégia com o estado atual) e por último instituir programa de desenvolvimento do capital humano (planos de capacitação e treinamento do departamento de gestão de pessoas). Pode-se deduzir que os autores associam a base da estratégia com a aquisição, transferência e internalização do conhecimento dentro de uma organização conforme o conceito da espiral do conhecimento.

Já Carvalho (2012) apresenta uma visão sobre a prontidão de capital humano que complementa o conceito de Kaplan e Norton (2003), mas que ao mesmo tempo é adaptada para o cenário atual do mercado. A gestão do capital humano não se dá mais apenas no contexto de preparar pessoas para ocuparem cargos de lideranças e posteriormente desenvolvê-las, mas sim no sentido de que todos devem estar aptos a ocuparem cargos que estejam fora do planejamento de carreira, independente do modelo de ascensão (paralelismo simples, paralelismo em “y” ou

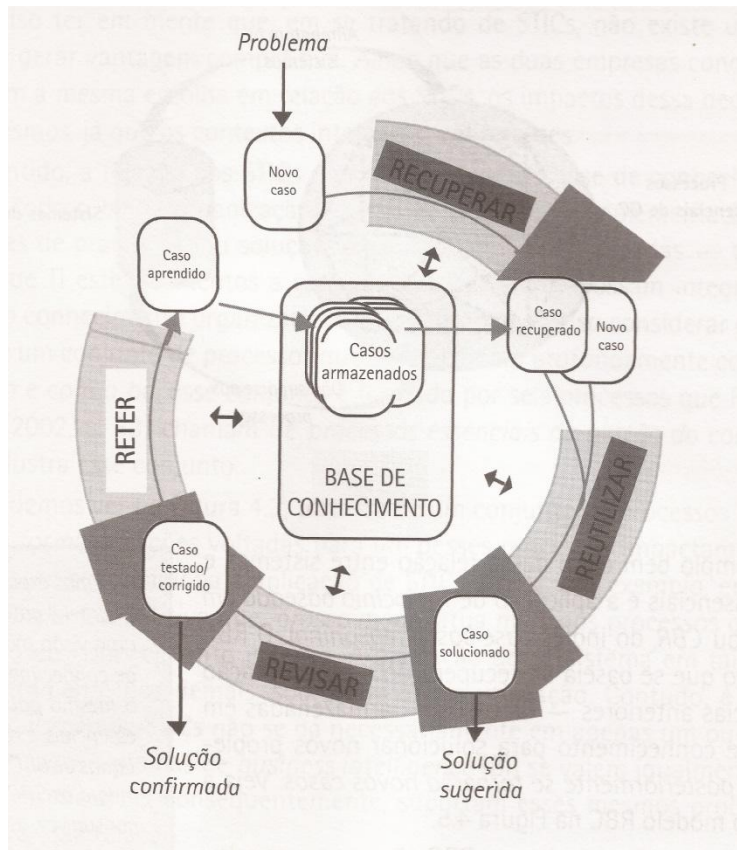
em rede), devido às mudanças que ocorrem com mais frequência no cotidiano de uma organização.

Há alguns anos atrás, quando o foco das empresas era no produto, as organizações que possuíam bons investidores e maquinário para produzir mais quantidade e em menos tempo eram consideradas as melhores do mercado por terem essa vantagem competitiva. Entretanto, os modelos de negócios que evoluíram para o foco no conhecimento com o propósito de agregar mais valor intangível ao cliente, e as práticas voltadas para manter, aumentar e adquirir esse conhecimento, que é valioso para se ter vantagem competitiva, é conceituado de gestão do conhecimento (TERRA, 2005).

A gestão do conhecimento é, basicamente, os processos que envolvem a criação e disseminação do conhecimento dentro de uma organização. A gestão do conhecimento contribui para ter uma vantagem competitiva, visto que ela proporciona o aprendizado organizacional orientado para aumentar a experiência da empresa e conseguir realizar a missão Denham Grey (1996 apud KRUGLIANSKAS, 2003, p. 83). “O objetivo do conhecimento é utilizar o conhecimento para aprender, resolver problemas e como apoio na tomada de decisões” (KRUGLIANSKAS, 2003, p. 83).

Para Rosini e Palmisano (2006), a gestão do conhecimento só faz sentido para as organizações que desejam investir em longo prazo e que desejam sair do foco em investimento no processo de negócio e passar a investir nos processos organizacionais (suporte e de gestão). O conhecimento global está se duplicando a cada ciclo de cinco anos e por isso a organização que entende que seu conhecimento não é apenas uma forma de vantagem competitiva, mas também um ativo para sustentabilidade, passa a dar mais atenção a toda produção de dados, informação e conhecimento para se adaptar ao cenário de mudança constante do mercado por meio dos sistemas de informação (ROSINI e PALMISANO 2006).

A gestão do conhecimento também pode servir para questões de curto e médio prazo, desde que seja implementada com sucesso. O modelo RBC (raciocínio baseado em casos) abaixo ilustra o funcionamento da gestão do conhecimento utilizando os conhecimentos que são gerados na rotina com o propósito de auxiliar nas tomadas de decisões.



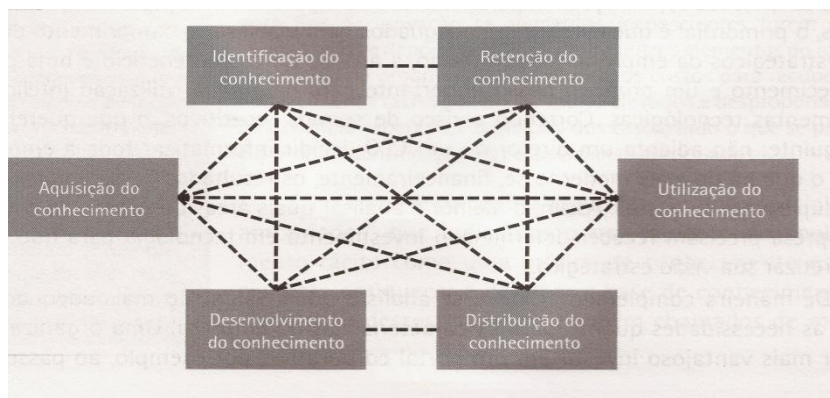
Fonte: Carvalho (2012 apud AAMODT, PLAZA, 1994), p. 106

A tecnologia da informação é um bom mecanismo para armazenar os conhecimentos. Porém sem criar a conversação entre indivíduos e sem uma cultura que evidencie a importância do conhecimento, a tecnologia será apenas um mecanismo isolado de documentação e o conhecimento, propriamente dito, serão meras informações sem tratamento e sem valor aplicável (ROSINI e PALMISANO 2006).

A gestão do conhecimento bem aplicada e implementada na cultura organizacional está ligada intimamente com o conceito de organizações que aprendem. Peter Senge (1990 apud KRUGLIANSKAS, 2003, p. 82) define que esse conceito se remete à capacidade da empresa que busca atingir os resultados almejados por meio do aprendizado colaborativo, buscando fomentar nos indivíduos novos pensamentos e o despertar para a constante renovação do conhecimento “antigo”. Já para Carvalho (2012), o aprendizado organizacional deve ser um meio que relaciona o planejamento de conhecimentos que precisam ser internalizados na empresa, com prazos bem definidos, para ter condições de atingir os objetivos estratégicos. O aprendizado organizacional está sustentado sobre três pilares que

conversam entre si para conseguir alcançar os melhores resultados, são eles: capacitação pessoal; pesquisa e desenvolvimento; novas formas de processar as informações (Carvalho, 2012). Essas etapas visam coletar os dados que são gerados na empresa e analisá-los para posteriormente cruzar com as necessidades dos clientes e mercado, e por último capacitar as pessoas para novos processos.

Essas etapas estão conectadas a seis processos essenciais para a gestão do conhecimento. Segue o modelo apresentado na obra do Carvalho (2012).



Fonte: Carvalho (2012 apud PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002), p. 104

Percebe-se que entender a gestão do conhecimento dentro de uma organização é bem complexo, pois os processos essenciais são ligados fortemente e as análises são feitas de uma maneira sistêmica. Para Carvalho (2012), o processo mais importante, dentre os seis apresentados, é o de identificar o conhecimento, pois ele permite que a organização se situe diante do desafio da estratégia e assim a área de gestão de pessoas pode ter um papel mais atuante nos outros processos essenciais do conhecimento, e consequentemente gerar mais valor intangível para uma organização.

Normalmente as empresas não conhecem todo o capital intelectual disponível que possui. Não é comum um colaborador ser contratado e o contratante mapear o conhecimento que ele possui com o propósito de aumentar a eficiência da organização. No dia a dia acontecem muitos retrabalhos devido à má distribuição de tarefas que podem ser ocasionadas em razão da organização não saber qual colaborador possui o conhecimento necessário para realizar uma determinada atividade.

Para Chun (2003), uma organização está limitada a utilizar todo seu capital intelectual, de todos os colaboradores disponíveis, porém a habilidade que a mesma possui para transformá-lo em resultados tangíveis facilita a sobrevivência no mercado.

3. METODOLOGIA

Método

Essa pesquisa se caracteriza como descritiva, visto que o intuito dela é estudar o contexto dos processos essenciais da gestão do conhecimento e a natureza das respostas do questionário, além de descrever a relação de teorias que já existem. Não foi utilizado técnica de análise estatística dos dados, mas sim uma interpretação com o propósito de verificar as relações possíveis entre as respostas semi-abertas (GIL, 1996).

Empresa

O presente artigo teve como premissa buscar uma empresa que possuía um planejamento estratégico para poder alinhar o contexto dos processos essenciais da gestão do conhecimento com os processos de negócio definidos. A empresa possui cinco áreas, são elas: Administrativo Financeiro; Escritório de Projetos; Gestão de Pessoas; Marketing e Organização e Processos. Cada área possui processos e atividades internas, que são focadas na execução da estratégia, e produtos de consultoria (menos o escritório de projetos que apenas gerencia o andamento dos projetos de consultoria).

A empresa estudada foi uma empresa júnior de Brasília federada a Concentro.

Participantes

O universo da amostra foram de dez consultores que responderam ao questionário elaborado pelo autor do artigo. Não houve aplicação do questionário com os superiores, pois eles não executam os projetos de consultoria da empresa, apenas orientam os seus colaboradores.

Instrumento

A pesquisa realizada buscou avaliar o contexto dos processos essenciais, proposto por Carvalho (2012), da gestão do conhecimento por meio de um questionário elaborado pelo próprio autor. Em sua obra, o autor evidencia a integração dos processos, ou seja, não existe um aprofundamento teórico em cada um dos seis processos e devido a isso cada pergunta foi relacionada com as teorias do Carvalho (2012) e dos outros autores apresentados no artigo.

É válido ressaltar que não foram encontrados instrumentos elaborados em outras pesquisas ou os resultados de alguma aplicação sobre o modelo do Carvalho (2012). A teoria da gestão do conhecimento é muito recente e tradicionalmente o modelo mais utilizado é o da espiral do conhecimento, proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) para analisarem o contexto da criação e disseminação do conhecimento, entretanto esse modelo não apresenta as características sistêmicas como o do modelo do Carvalho (2012) que pode ser aplicada alinhada com a gestão de uma empresa. Além desse motivo, buscou-se entender a intensidade e periodicidade dos processos da gestão do conhecimento dentro das perguntas.

Procedimentos de Coleta e análise

Ocorreu uma apresentação do autor para empresa sobre o tema gestão do conhecimento para facilitar o entendimento do questionário e posteriormente uma apresentação sobre o questionário explicando de maneira bem geral o questionário, pelo fato de que existem muitas questões abertas e os consultores poderiam ter dúvidas quanto ao preenchimento.

A forma de coletar foi por meio de um questionário aplicado, o qual o autor deu um prazo de dois dias para respondê-lo. Posteriormente houve uma observação direta, pesquisa documental e entrevistas informais para identificar o objetivos de alguns processos que são executados dentro da empresa.

A análise se dá de forma qualitativa, pois procura-se entender o contexto dos processos da gestão do conhecimento. O tratamento das respostas foi para identificar padrões de respostas apenas em colaboradores do mesmo departamento, ou seja, não há análise entre as respostas de colaboradores de áreas diferentes.

4. DISCUSSÕES

a- Você sabe quais são as etapas para executar cada produto do portfólio da sua área? Caso sim, explique.

Consultor 1	Sim	Planejamento Financeiro: levantamento dos investimentos, previsão de receitas, previsão de custos, resultados (lucro/prejuízo) e indicadores. Viabilidade Financeira: levantamento de dados, organização dos dados, indicadores, análise de retorno.
Consultor 2	Sim	Planejamento financeiro: coleta de dados, análise de investimento total, investimentos fixos, DRE, análise de lucratividade, rentabilidade, análise de retorno. Viabilidade Financeira: coleta de dados, análise de dados, previsão de receita (fluxo de caixa), análise de retorno.
Consultor 3	Não	Não se aplica
Consultor 4	Não	Não se aplica
Consultor 5	Sim	Modelagem Organizacional: Conhecer; Realizar DEIP; Fluxogramar Processo; Levantar Melhorias; Redesenhar
Consultor 6	Sim	Modelagem é dividido em: levantamento de informações, representação gráfica do processo, identificar ganhos e melhorias e por fim aplicar as melhorias no processo.
Consultor 7	Sim	Pesquisa de Clima Organizacional: 1- Pesquisa para se atualizar nas melhores e mais recentes ferramentas de Clima; 2 - Definir perguntas e método a serem aplicados na Pesquisa; 3 - Aplicar questionário de acordo com o método escolhido; 4 - Tabulação das respostas do questionário e coleta de indicadores; 5 - Apresentação do resultado para o cliente. Descrição de Cargos e Salários: 1- Avaliar necessidade do cliente; 2 - Pesquisar as melhores técnicas e práticas de Descrição de Cargos e Salários; 3 - Aplicar questionário de pesquisa salarial no mercado; 4 - Tabular dados e coletar indicadores; 5 - Apresentar resultado para o cliente.
Consultor 8	Sim	Pesquisa de Clima Organizacional (1. Pesquisar as mais atualizadas ferramentas das pesquisas de clima. 2. Escolher qual método utilizar. 3. Aplicar questionário alinhado ao método escolhido. 4. Tabular respostas e coletar indicadores. 5. Apresentar documento pronto para o cliente). Descrição de Cargos e Salários (1. Pesquisar os métodos de realizar uma descrição de cargos e salários. 2. Escolher o melhor método para a situação. 3. Aplicar questionário e realizar entrevistas. 4. Tabular respostas. 5. Apresentar documento pronto para o cliente).
Consultor 9	Não	
Consultor 10	Sim	Análise de Mercado: Identificação do público alvo, análise do mercado(pesquisa do mercado) , análise da concorrência, 4ps. Plano de comunicação: analisar a situação referente ao mercado, analisar os "5w2h" , determinar o posicionamento e escolher os meios.

De acordo com Carvalho (2012) fica evidente que o processo de distribuição do conhecimento é executado com qualidade, visto que há uma boa coerência no que tange ao entendimento de como realizar os projetos de consultoria para os clientes.

Obs: A área de escritório de projetos não respondeu essa pergunta porque eles não possuem projetos de consultoria, entretanto essa área é responsável por gerenciar todos os projetos do portfólio de produtos.

b- A empresa possui iniciativas para melhorar a qualidade do portfólio de produtos?

Consultor 1	Não
Consultor 2	Sim
Consultor 3	Sim
Consultor 4	Sim
Consultor 5	Não
Consultor 6	Não
Consultor 7	Sim
Consultor 8	Sim
Consultor 9	Não
Consultor 10	Não

Para essa pergunta a análise foi em cima de quatro processos (identificar, adquirir, desenvolver e distribuir). Percebe-se que houve 50% das respostas divididas. Segundo Carvalho (2012), pelo modelo ser muito sistêmico pode ocasionar na percepção dos colaboradores quanto às atividades que existem em uma empresa que possuem foco na melhoria do conhecimento de produtos e serviços. Analisando a ata da imersão, vide em anexo, percebe-se que a proposta de valor para os clientes ainda não foi distribuída e não ocorreu as iniciativas de capacitação nos membros para atingirem a proposta de valor.

De acordo com Terra (2005), percebe-se ainda que a empresa não possui foco no conhecimento como forma de obtenção de vantagem competitiva.

Por meios de entrevistas informais, foi apresentado que houve uma pesquisa de mercado para identificar o segmento de mercado que contrataria um projeto de consultoria e o que eles esperam, mas não houve uma avaliação da prontidão do capital humano, Kaplan e Norton (2003), dentro da empresa para se estabelecer metas de conhecimento.

c- Seu superior informa quais são os conhecimentos necessários para executar as funções da área?

Consultor 1	Sim
Consultor 2	Sim
Consultor 3	Sim
Consultor 4	Sim
Consultor 5	Sim
Consultor 6	Não
Consultor 7	Não
Consultor 8	Sim
Consultor 9	Sim
Consultor 10	Sim

Nessa etapa do questionário o objetivo foi realizar um bloco de perguntas relacionadas com o suporte do superior imediato. O resultado foi 80% “sim” e 20% “não”, sendo que dos consultores que responderam “não” são de áreas distintas e notou-se que os mesmos resultados se repetiram nas duas perguntas a seguir.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), percebe-se que as lideranças da empresa estão conseguindo cumprir com o papel de identificar os conhecimentos necessários aos seus colaboradores para que os departamentos sejam capazes de realizar seus processos.

d- Seu superior sabe executar as funções da área?

Consultor 1	Sim
Consultor 2	Sim
Consultor 3	Sim
Consultor 4	Sim
Consultor 5	Sim
Consultor 6	Não
Consultor 7	Não
Consultor 8	Sim
Consultor 9	Sim
Consultor 10	Sim

e- Você enxerga seu superior como referência em conhecimentos necessários para área?

Consultor 1	Sim	Meu superior indica onde posso buscar os conhecimentos e dá dicas de como deve ser realizado.
Consultor 2	Sim	Meu superior já apresentou que é muito responsável intelectualmente para tirar as maiores das duvidas e para fazer todos as tarefas da área.
Consultor 3	Sim	Meu superior possui muito conhecimento sobre a área, sabe indicar livros para leitura, cases, artigos, está sempre buscando melhorias para a área.
Consultor 4	Sim	Foi com que ele que eu aprendi e aprendo na área.
Consultor 5	Sim	Porque ele é quem passa instruções para que eu possa executar alguma tarefa e sempre explica e demonstra saber bastante coisa sobre os assuntos da área.
Consultor 6	Não	Passou pela área sem ter os conhecimentos necessários, com tudo entende algumas coisas porem não o suficiente para ser referencia.
Consultor 7	Não	Eu recorro ao meu superior e ele procura me ajudar de alguma forma, mas quando é uma dúvida de teorias e experiências normalmente ele não sabe.
Consultor 8	Sim	Meu diretor sabe auxiliar em todas as dúvidas que tenho e quando ele não sabe algo faz pesquisa para poder auxiliar.
Consultor 9	Não	Certos processos meu superior não apresenta domínio, como criação de peças publicitárias, aprovação de peças, noções de estética, administração de mídias sociais e só. Então sinto-me mais seguro em procurar fontes externas do que com superior.
Consultor 10	Sim	Por conhecer suas atitudes e conhecimentos apresentados em sala de aula, pela capacidade de ter chegado a diretoria e pelos conhecimentos

		e avaliações que nos passa na área.
--	--	-------------------------------------

A análise dessa pergunta foi relacionada com as duas anteriores. A pergunta foi analisada em cima de quatro processos (identificar, desenvolver, distribuir e utilizar) conforme o modelo do Carvalho (2012). Percebe-se que as duas respostas “não” pode ser pelo fato do diretor não ter os conhecimentos necessários e consequentemente não saber utilizar da melhor forma nas atividades e assim não conseguindo distribuir da melhor forma possível.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a externalização do conhecimento se dá de um indivíduo para um grupo (do diretor para sua equipe) com o objetivo de transmitir as experiências de uma forma organizada e sistêmica. Em relação às respostas do questionário percebe-se que os diretores estão conseguindo alinhar os conhecimentos do departamento e que são ativos intangíveis que mantêm o conhecimento tácito dentro do departamento.

f- Seu superior te incentiva para seu auto desenvolvimento?

Consultor 1	Sim
Consultor 2	Sim
Consultor 3	Sim
Consultor 4	Sim
Consultor 5	Sim
Consultor 6	Sim
Consultor 7	Sim
Consultor 8	Sim
Consultor 9	Sim
Consultor 10	Sim

Essa pergunta foi para analisar se o processo de adquirir, conforme o modelo do Carvalho (2012), estava alinhado com o processo de negócio da empresa (formação de membros) e com a política de desenvolvimento colaborativo. Pelo fato da empresa possuir um processo de negócio voltado para formação dos seus membros, a resposta foi favorável com a proposta de valor, vide em anexo, e coeso

com a última resposta do questionário. Percebe-se que a empresa possui bons canais de *Ba*, desde o incentivo até o desenvolvimento pelo compartilhamento de conhecimentos, e que a liderança está sendo ativamente influente no desenvolvimento dos membros (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

g- Seu superior consegue pontuar quais são seus gaps de conhecimento?

Consultor 1	Sim
Consultor 2	Sim
Consultor 3	Sim
Consultor 4	Não
Consultor 5	Não
Consultor 6	Não
Consultor 7	Não
Consultor 8	Sim
Consultor 9	Não
Consultor 10	Sim

Em contraste com a pergunta acima, essa buscou analisar se os processos de identificação e desenvolvimento, conforme o modelo do Carvalho (2012), estavam alinhados com a forma de incentivo dos diretores. Os resultados foram divididos igualmente e foi percebido que esses processos não estavam alinhados. Por meio de observações e entrevistas informais, foi identificado que não existe um mapeamento de conhecimentos necessários para cada área da empresa, possivelmente seja um motivo que justifique a não pontuação dos gaps de conhecimento.

h- Você sabe onde encontrar os conhecimentos para suprir os seus gaps?

Consultor 1	Sim	Cursos de software e finanças corporativas.
Consultor 2	Sim	Intranet, wiki, livros dentro da empresa, diretores, consultores mais experientes no assunto, internet, metodologias
Consultor 3	Sim	Busco novos conhecimentos por meio de livros, manuais, cases, artigos, conhecimento de meus colegas, gestão do conhecimento, experiência de projetos passados.
Consultor 4	Sim	Cursos, benchmarking.
Consultor 5	Sim	Procuro muita coisa na internet (blogs, sites confiáveis e fóruns) e em alguns livros que possuo em casa (Chiavenato, Falconi, Kotler).
Consultor 6	Sim	Cursos, livros ou em feedbacks de pessoas mais experientes.
Consultor 7	Sim	Livros, internet, pessoas que já executaram alguma tarefa ou estejam em semestres mais avançados e professores.
Consultor 8	Sim	Nos professores, nos meus superiores, em livros, em sites e até mesmo em colegas de trabalho que tenham o conhecimento necessário.
Consultor 9	Sim	Majoritariamente Google para dúvidas pontuais. Mas em geral me guio pelos livros que a própria PCI tem.
Consultor 10	Sim	Busco em matérias como livros e na intranet. Assim como, com profissionais e também com os presidentes e outros diretores da empresa.

Para essa pergunta o foco era em verificar como cada consultor percebe os processos de identificar e adquirir conforme o modelo do Carvalho (2012). Percebe-se pelas respostas que todos conhecem alguma forma de se capacitar e cada membro tem sua preferência de adquirir o conhecimento que lhe falta. Percebe-se que em 80% das respostas tiveram formas de capacitação com pessoas (cursos, professores, membros experientes) e apenas 50% em livros. O resultado mostra que existe um padrão entre os membros em como adquirir conhecimentos para suprir o Gap. Correlacionando o padrão de respostas com o modelo do Rodriguez (2011), percebe-se que os consultores tem preferência em reter o conhecimento por meio das variáveis “ver e ouvir” e “conversar com os outros”, as duas possuem o percentual retido em 50% e 70%.

i- Qual o motivo que o leva a procurar o banco de informações da empresa?

Consultor 1	Rever planilhas e documentos dos quais não tenho posse.
Consultor 2	Normalmente para desenvolver alguma atividade ou sanar alguma duvida.
Consultor 3	Busco o banco de informações da empresa, pois há muita gestão do conhecimento, experiências com projetos passados, sugestões de melhorias de projetos, informações importantes sobre os projetos passados, lições aprendidas entre outros.
Consultor 4	Adquirir mais conhecimento sobre os projetos que estão acontecendo na empresa.
Consultor 5	Referência e modelos de documentos, padrões adotados pela empresa. É difícil dizer hoje em dia, pois a empresa está em um momento de aperfeiçoamento do banco de informações.
Consultor 6	Busca por informação da teoria e do andamento de projetos.
Consultor 7	Quando preciso executar alguma atividade e tenho dúvidas, ou para não repetir o erro de práticas passadas.
Consultor 8	Sempre que tenho alguma duvida procuro investigá-la em todos os locais possíveis, inclusive no banco de informações da empresa. Procuro por trabalhos já feitos anteriormente para utilizar o exemplo como referência.
Consultor 9	Referência de processos passados e alimentar o banco de dados para as próximas gerações.
Consultor 10	O banco de informações da empresa é utilizado para que eu veja exemplos ou procure conhecimentos de projetos já feitos.

Para essa pergunta o foco era em verificar como cada consultor utiliza os conhecimentos retidos na empresa conforme o modelo do Carvalho (2012). Conforme as respostas na pergunta “b” percebe-se que os motivos são voltados para sanar dúvidas relacionadas aos projetos de consultoria para os clientes.

A empresa possui um padrão de uso do banco de informação, conforme o modelo RBC (raciocínio baseado em casos) do Carvalho (2012), no que tange a execução das atividades rotineiras voltadas ao cliente.

j- Você se responsabiliza por adquirir algum conhecimento e capacitar os membros da sua equipe?

Consultor 1	Sim	Já ministrei uma aula sobre custos para minha equipe, focando a respeito das diferenças entre custos diretos e indiretos, fixos e variáveis.
Consultor 2	Sim	Adquiri conhecimento em como se fazer um plano financeiro Capacitei minha equipe apresentando em reuniões alguns pontos que a equipe em se nunca tivera pensado
Consultor 3	Sim	Capacitando trainees por meio da pratica (preenchendo planilha, incluindo eles, como ouvinte, em reuniões importantes). Outra forma de capacitar os membros da minha equipe foi por meio da explicação de conteúdos já estudados, de maneira a transmiti-los também.
Consultor 4	Sim	Pesquisei e me aprofundei em diagnóstico empresarial e com isso escolhi um modelo para usar na reunião de negócio com o cliente.
Consultor 5	Não	
Consultor 6	Sim	Passei algum dos conhecimentos voltados a processos, DEIP e fluxogramas.
Consultor 7	Sim	Criei uma metodologia de feedbacks, e apresentei em forma de documento para a empresa. Estou criando aulas de Excell para capacitar a todos. Adquiri conhecimentos de dinâmicas de grupo e passei para toda a minha equipe.
Consultor 8	Não	
Consultor 9	Sim	Tenho conhecimento em estética para anúncios publicitários e fui capaz de guiar dois trainees para realizar um projeto que duraria um mês, em menos de uma semana. Acompanhando eles em todas as etapas, como referência, ferramentas, processos criativos, direção de arte e redação.
Consultor 10	Sim	Ajudando-os como realizar as tarefas e os projetos, fornecendo materiais para estudarem e mostrando exemplos.

Essa pergunta tinha o propósito de verificar a iniciativa do consultor em se desenvolver, depois distribuir e utilizar os conhecimentos para melhorar os processos da sua área conforme o modelo do Carvalho (2012). Percebe-se que há uma boa adesão dos membros para a questão do desenvolvimento colaborativo que está na proposta de valor da empresa (vide em anexo). Os consultores possuem momentos de “ensinar” os conhecimentos adquiridos para seu departamento e segundo o modelo de Rodriguez (2011), essa atividade proporciona um percentual de retenção de conhecimento em 95%.

5. CONCLUSÃO

Com relação ao problema de pesquisa percebe-se que os processos essenciais da gestão do conhecimento está intrínseco no dia a dia da empresa favorecendo a melhoria contínua dos dois processos de negócio, tanto a formação de membros quanto a prestação de serviço de consultoria. É válido ressaltar que a empresa não possui uma maturidade em tratar os processos essenciais da gestão do conhecimento de maneira sistêmica e planejada conforme as orientações do Carvalho (2012), possivelmente pela dificuldade em equilibrar a atenção para os processos de negócio e pela falta de conhecimento acerca do tema, além de não ter um departamento que possua responsabilidades com a gestão do conhecimento, mas sim com alguns processos de maneira isolada.

Notou-se por meio do questionário que cada departamento da empresa conhece seus processos, sabem quais são os conhecimentos necessários para conseguir realiza-los e que grande parte dos consultores enxergam seu superior direto como referência em conhecimentos necessários para o departamento. Além das questões ligadas a atividades internas, houve bastante coerência no entendimento do portfólio de produtos que cada departamento realizava, ou seja, os consultores estavam bem alinhados com as etapas para construção de um produto do seu departamento e quais são os conhecimentos necessários para realiza-los.

Em resposta ao objetivo específico: Avaliar se há correlação entre os processos essenciais da gestão do conhecimento e a melhoria do portfólio de produtos? Pode-se inferir que cada um dos seis processos possui uma atuação direta na melhoria contínua do portfólio de produtos, mas cada processo possui sua peculiaridade de periodicidade de execução e intensidade. Foi percebido, por meio do questionário, que não existe uma atenção maior para o processo de desenvolvimento, porém de uma forma ainda não bem ordenada.

Em resposta ao objetivo específico: Há correlação entre os processos essenciais da gestão do conhecimento e o desenvolvimento dos membros? Pode-se afirmar que sim, pois por se tratar de uma empresa júnior o processo de negócio da empresa é a formação profissional dos seus membros por meio de realização de processos e projetos de consultoria.

O objetivo geral foi analisar como acontecem os processos essenciais da gestão do conhecimento dentro da Empresa. Foi evidenciado que os processos da gestão do conhecimento existem, mas não com uma ótica sistêmica e planejada conforme o modelo do Carvalho (2012). Os processos encontrados foram: reunião geral (ocorre semanalmente e sempre há uma apresentação de um consultor sobre um tema do portfólio de produtos); reunião de área (discussões sobre o andamento da área e discussões sobre um tema de estudo); reunião de diretoria (troca de informações sobre o andamento dos membros); gerenciamento do banco de dados (documentação da biblioteca virtual, lições aprendidas de processos e projetos); política de feedback (incentivo para os membros passarem feedback sobre o formação dos outros membro) e treinamento (palestras que ocorrem mensalmente feitas por membros ou empresários juniores de outras empresas). Além dos processos apresentado, notou-se que apesar de possuir dois processos de negócio, formação de membros e prestação de serviços, existe uma atenção maior para as questões relacionadas aos clientes.

Correlacionando o objetivo geral com o processo de negócio (formação de membros) percebe-se que existem todas as formas de retenção do conhecimento, segundo Rodriguez (2011), dentro da empresa e principalmente as questões que envolvem ler e ensinar.

A maior limitação foi o tempo disponível para realização do presente artigo. Devido ao pouco tempo, não foi analisado cada processo isoladamente e como cada um deles geram valor entre si para, de fato, analisar se a empresa possui a gestão do conhecimento de maneira sistêmica e quais resultados ela possui impacto direto.

O estudo foi de grande importância, pois possibilitou o entendimento sobre uma teoria recente na administração e que existem diversos modelos criados por autores distintos. Além da imersão no tema principal, foi possível apresentar teorias similares e que possuem ligação com a gestão do conhecimento.

O tema gestão do conhecimento é bem abrangente para o contexto em que o mercado se encontra, por isso sugere-se algumas teorias correlacionadas com a gestão do conhecimento, são elas: gestão do conhecimento na (gestão estratégica, gestão de projetos de melhoria organizacional e gestão de processos).

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BRASIL JÚNIOR. Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br>. Acesso em: Setembro de 2013.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo: **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHUN, Wei Choo. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FIGUEIREDO, Lícia Silvério. **Gestão do conhecimento**: o caso em uma empresa de consultoria estratégica. Trabalho de formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de engenharia de produção, São Paulo, 2009.

GIL, Antonio Carlos: **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos tangíveis em resultados intangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. **Gestão do Conhecimento**: Reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Conhecimento Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. G. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

6. Anexo

ATA DA IMERSÃO – Desenvolvimento da estratégia 2013-2016

Data: 06 e 07 de julho de 2013

Presentes: Presidência, Diretoria, Conselho Fiscal, Consultores, Consultor externo

PROCESSO DE NEGÓCIO: Formação de membros – Proposta de Valor

Ambiente Colaborativo E Participativo: Ambiente voltado para o desenvolvimento, cultura de feedback, pessoas, integração entre as pessoas (união em prol do desenvolvimento), respeito às dificuldades do outro, responsabilidade pelo crescimento do outro, participação nas tomadas de decisão, gestão participativa.

Maturidade De Desenvolvimento: Desenvolvimento de consciência para sair da zona de conforto, Autodesenvolvimento, autoconhecimento, aprender a aprender (capacidade de lidar em contextos novos, pois a pessoa sabe aprender rapidamente a agir nesse novo contexto), pessoas despertarem para o seu desenvolvimento, busca pela melhoria contínua.

Crescimento Profissional E Pessoal: Desenvolver competências técnicas e comportamentais nos membros da empresa, inclusive competências gerenciais e de liderança. Capacidade de atingir resultados por meio de recursos disponíveis, visão sistêmica, capacidade de gerir processos. Influenciar e direcionar pessoas, capacidade de comunicação, assertividade, relacionamento interpessoal, adaptabilidade a outros perfis e contextos, inteligência emocional, capacidade de tomar decisões corretas, diversidade de oportunidades de carreira, desenvolvimento especialista com noção generalista (saber bem de uma área de atuação, mas ter noção em outras áreas de conhecimento).

Atuação Efetiva No Mercado: Networking (parceiros, membros da EJ, empresários juniores, clientes, professores, empregadores), contato com o cliente, ver os resultados acontecendo na “vida real”, desenvolvimento de visão de mercado (capacidade de vislumbrar oportunidades de negócio), oportunidade de aplicação

prática do conhecimento adquirido, contato com oportunidades de emprego, *benchmarking*.

PROCESSO DE NEGÓCIO: Prestação de serviços de consultoria – Proposta de Valor

Efetividade Dos Resultados: Projetos de qualidade (gerando resultados efetivos), com custo-benefício elevado, *quick wins* (ganhos rápidos ao longo do projeto / implementar a solução ao longo da execução), identificação e conscientização do cliente de qual é o seu real problema(diagnóstico preciso do projeto), soluções adequadas à realidade do cliente, auxílio/acompanhamento da implementação das soluções.

Soluções Integradas E Completas: oferecimento de portfólio diversificado, multidisciplinar, com soluções que possuem interface umas com as outras. Soluções com metodologias atualizadas

Intimidade Com O Cliente: Relacionamento de confiança entre equipe e cliente, compromisso com o cliente, intimidade com o cliente (trabalhar lá na empresa-cliente, não no escritório da empresa apenas), fazer o projeto junto com o cliente, comunicação efetiva e contínua com o cliente (saber compreender as informações do cliente corretamente).

Credibilidade Da Marca: Vínculo próximo com a Universidade (Departamentos, professores, núcleo de práticas jurídicas), confiança em histórico de resultados anteriores, segurança de que fazemos um bom trabalho, mostrar para o cliente os diferenciais da empresa.

Equipes De Alto Desempenho: Consultores preparados/capacitados para executar as soluções, supervisionada por professores/profissionais de mercado, equipes sinérgicas, bem gerenciadas.